

## Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)\*

### Public High Schools Teachers' Opinions on Organizational Dissent (Sample of Ankara Province)

Murat ÖZDEMİR\*\*

Çankırı Karatekin Üniversitesi

#### Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın evreni, 2009-2010 öğretim yılında Ankara İli merkez ilçelerindeki 134 resmi genel lisede görev yapan 6449 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemenin belirlenmesinde 'tabakalı örnekleme' tekniği kullanılmış ve 381 öğretmen örnekleme alınmıştır. Örneklemeye alınan öğretmenlere, araştırma kapsamında geliştirilmiş olan 'Örgütsel Muhalefet Ölçeği-ÖMÖ' uygulanmıştır. Araştırmada toplanan veriler, SPSS kullanılarak aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve *t*-testi ile analiz edilmiştir. Araştırmada okullarda öğretmen muhalefetini etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının tetiklediği saptanmıştır. Öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış ise doğrudan yöneticiye itiraz etmektir. Araştırmada ayrıca, yöneticilerin muhalif öğretmenleri baskı altına almaya çalıştıkları ve muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmüştür. Buna karşın muhalefetin okullarda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu saptanmıştır.

*Anahtar Sözcükler:* Örgütsel muhalefet, haber uçuşma, muhalefetin pedagojisi.

#### Abstract

Opinions of teachers on organizational dissent were investigated in the present study. The population of the study consisted of 6449 teachers working in 134 public high schools in the central districts of Ankara. To determine the sample, 'stratified sampling technique' was used and the sample was composed of 381 teachers. 'Organizational Dissent Scale-ODS' developed in the present study was administered to the sample. The data were collected in the academic years of 2009-2010 and were analyzed with arithmetical mean, standard deviations, frequencies and *t*-test using SPSS Statistical Packages for Social Sciences (SPSS). It was found out in the research that dissent behaviors of the teachers were triggered by the unethical, illegal and bullying attitudes of the school administrators. The most common dissent behavior of the teachers was to object their administrators directly. In addition, it was found that school administrators suppress dissenters and also dissent affects administrators negatively. However, it was seen that dissent had some positive effects on various organizational processes like self-control, democracy, justice and organizational renewal.

*Keywords:* Organizational dissent, whistle-blowing, pedagogy of dissent.

\* Bu çalışma, yazarın, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlamış olduğu "Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri" başlıklı doktora tez çalışmasından türetilmiştir. Tezin planlanması, yürütülmesi ve raporlanması süreçlerine, emek-yoğun destek sunan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İnyet AYDIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

\*\* Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mrtozdem@gmail.com

## Summary

*Purpose*

This research study aimed to find out the opinions of teachers on organizational dissent.

*Method*

The study which is a descriptive survey was carried out with the quantitative methods. The target population of the study consisted of 6449 teachers working in 134 public high schools in the school year of 2009-2010. The sample of the study was composed of 381 high school teachers. Organizational Dissent Scale (ODS), which was developed by the researcher, was administered to the sample. In order to develop the scale, literature on organizational dissent examined comprehensively and item-pool was prepared. 15 academicians checked the draft scale. It was administered to 104 high school teachers. Analysis showed that the sub-scales were reliable and valid for the actual application. The scale is composed of three sub-scales entitled 'Reasons for Dissent', 'Dissent Behaviors' and 'Results of Dissent'. The data were analyzed with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Arithmetic means and standard deviations of the answers that teachers gave to the items were calculated. A *t*-test procedure was used to determine whether teachers' opinions on organizational dissent differ according to the various demographic variables including gender, educational level and membership to unions.

*Findings and Discussion*

The results showed that dissent behaviors of the teachers were triggered by the unethical, illegal and bullying behaviors of the school administrators. When the effects of demographic variables on organizational dissent were analyzed, it was understood that those whose educational level is high and those who are members of unions were much more dissenter. It was also seen that 'whistle-blowing' was not common among the teachers. The most common dissent behavior of the teachers was to object directly to the administrators. In the study it was understood that the dissenters were tried to be suppressed by their administrators. Dissent was found to affect not only the teachers but also the administrators negatively. In the study it was concluded that dissent had positive effects on various organizational processes like self-control, democracy, justice and organizational renewal.

*Conclusion*

With the current study it is understood that there are various reasons for teachers' dissent. The present study revealed that one of the main reasons of the teacher dissent is the school administrators' unethical and illegal conducts. Based on this it can be assumed that school administrators should be selected carefully and they should be educated with pre-service and in-service trainings. Training programs should include the ethics education. Secondly, this study showed that although some teachers express their dissent directly to their administrators, some of them do not. This result implies that they might have the fear of being retaliation victim. So, protection measures should be taken for the dissenters. The most important implication of the study is that dissent contributes the self-regulation, democracy, justice and organizational renewal of the schools.

## Giriş

Muhalefet, Arapça *h-I-f* kökünden türetilmiş bir kavram olup, ihtilaf kavramı gibi herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı anlama gelmektedir (Ardoğan, 2004). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise muhalefet kavramı 'bir tutuma, bir görüşe ve bir eyleme karşı olma durumu' olarak tanımlanmaktadır. Kavramın İngilizce karşılığı olan *dissent* sözcüğü ise Latince *dis* (farklı), *sentire* (duygu) sözcüklerinden türetilmiştir. Bu haliyle kavram 'farklı duygu'

içerisinde olmak anlamı taşımaktadır (Kassing, 1997). Muhalefet, özünde siyaset bilimine özgü bir terim olmakla birlikte örgüt ve yönetim yazınında son yıllarda incelenen konulardan biri haline gelmiştir. Örgütsel muhalefet, çalışanların çeşitli örgütsel uygulamalar hakkında yöneticileri ile görüş ayrılığına girmelerini ve bunu birtakım yollarla dile getirmelerini içeren bir davranıştır (Redding, 1985; Kassing ve DiCioccio, 2004). Kassing (1997: 36) örgütsel muhalefeti, 'çeşitli örgütsel uygulamalardan hoşnutsuzluk duyulması sonucu ortaya çıkan ve bu anlamda örgütsel statükodan bir kopuşu simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme davranışı' olarak tanımlamaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde muhalif tutum sergilemelerini tetikleyen etmenlerin başında çalışanlara yönelik kötü davranışlar, örgütsel değişme, etkisiz yönetici, kaynakların adil dağıtılmaması, etik dışı davranışlar, örgüt içi anlaşmazlıklar ve çalışanların kararlara katılmaması bulunmaktadır (Kassing, 1998; Kassing ve Armstrong, 2002). Araştırmalar, örgütsel muhalefeti tetikleyen etmenlerin temel olarak 'kişisel çıkar yönelimli' ya da 'ilkesel' olabileceğini göstermektedir (Graham, 1986).

Örgütsel muhalefet davranışı üzerine odaklanan çalışmalar, muhalif örgüt üyelerinin üç farklı türde davranış sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu davranışlardan ilki 'haber uçurma' (whistle-blowing) davranışıdır. Haber uçurma, kural ya da etik dışı uygulamaların, sorunun çözümüne katkı getirmesi muhtemel örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir (Jubb, 1999). Bir diğer örgütsel muhalif davranış biçimi ise çalışanların onaylamadıkları yönetici tutumlarına karşı açık bir biçimde karşı çıkmalarıdır. Yazında bu davranış biçiminin 'dikey muhalefet' (upward dissent) olarak isimlendirildiği görülmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Araştırmalar, iç-denetim odağına sahip, üstleri ile görece iyi bir ilişki içerisinde olan, örgütsel süreçler üzerinde etki gösterebileceği inancı taşıyan ve iş doyum düzeyleri yüksek çalışanların dikey muhalefet davranışını daha çok sergilediklerini göstermektedir (Kassing ve Armstrong, 2001). Bazı yazarlar ise farklı iş seçeneklerine ya da uzun süreli iş güvencesine sahip çalışanların dikey muhalefet davranışı sergileme eğiliminde olduklarını belirtmektedir (Cannings, 1992; Farrell ve Rusbult, 1992). Bir diğer örgütsel muhalefet davranışı ise 'örtük muhalefet' tir (latent dissent). Örgütsel muhalefetin bu türü daha çok bir tür intikam görme yönünde kaygı taşıyan çalışanlar tarafından sergilenmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Örtük muhalefet davranışı temelde, muhalif görüşlerin işin muhatabından daha çok örgütsel süreçler üzerinde etki sahibi olmayan diğer çalışanlara iletilmesidir (Kassing, 1998). Farrell ve Rusbult (1992) ise işe geç gelme ya da işten kaytarma gibi davranışların, örtük de olsa, bir tür muhalif davranış olduğunu öne sürmektedir. Örgütsel muhalefetin yol açtığı sonuçlara ilişkin yapılan çalışmalarda ise muhalefetin, çalışanlar ile örgütün bütünü üzerinde doğurduğu sonuçlar üzerine odaklanmaktadır. Bu yönde gerçekleştirilen çalışmalar, örgüt içi iletişim iklimine bağlı olarak muhalif çalışanların cezalandırılabilmesine, muhalefetin bastırılabilmesine veya muhalefetin teşvik edilebilmesine işaret etmektedir (Graham, 1986; Hegstrom, 1990).

Muhalefet olgusunun eğitim ile ilişkisinin ise 'pedagojik' ve 'politik' olmak üzere iki farklı perspektiften kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Pedagojik yaklaşım, okul yöneticisi ve öğretmen tutumlarının demokratik toplumun inşa edilmesi sürecinde belirleyici bir etken olduğu varsayımından hareket etmektedir. Örneğin bazı bilim insanları muhalefetin toplumlarda kabul görmediğini; bu durumun sorumlularından birinin de eğitim sistemi olduğunu öne sürmektedir (Gordon, 2008; McMurray, 2007). MacKinnon (2000) ise mevcut eğitim sisteminin, özünde katılımcılığı desteklemediğini, oysa çoğulcu topluma geçiş sürecinde katılımcılığın belirleyici bir etmen olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle yazar, başta aileler olmak üzere çeşitli toplumsal aktörlerin okul yönetim süreçlerine katılımlarının sağlanmasının önemine dikkat çekmektedir. Diğer yandan Mulcahy ve Irwin (2008) okul sisteminin üzerinde yükselmiş olduğu hiyerarşik örgütsel yapının, öğretmenleri edilgenleştirdiğini öne sürmektedir. Bu sistemde öğretmenin temel rolü sistemin üst basamaklarında hazırlanmış olan müfredatı öğrencilere aktarmakla sınırlanmıştır. Bu nedenle öğretmenlerin sahip oldukları muhalif görüşleri okulda ya da sınıf içerisinde ifade etmeleri kontrol altında tutulmaktadır. Politik yaklaşım ise öğretmenlerin muhalefet etme gerekçelerini incelemektedir. Örneğin son yıllarda Latin Amerika'da hayata geçirilen eğitim reformlarının, örgütlü öğretmen muhalefetinin bir nedeni olduğu belirtilmektedir

(Murillo ve Ronconi, 2004). Öğretmenlerin başta Güney Afrika gibi bazı Afrika ülkelerinde aşırı bürokratik ve merkeziyetçi kontrol mekanizmalarına (Chisholm, 1999) ve uygulanan düşük ücret politikalarına karşı muhalefet ettikleri görülmektedir (Cliggett ve Wyssmann, 2009). ABD gibi kimi gelişmiş ülkelerde ise öğretmen muhalefetinin temelde kamu eğitim kurumlarında uygulanan farklı ücret politikalarına karşı geliştiği ifade edilmektedir (Kirk, 2009). Diğer yandan Meksika'da öğretmenlerin uygulanan düşük ücret politikalarının yanı sıra, yoksul öğrenci velilerine destek amaçlı da muhalefet ettikleri belirtilmektedir (Favela, 2010). Görüldüğü gibi muhalefet ve eğitim ilişkisi geleneksel olarak biri pedagojik, diğeri politik olmak üzere iki başlık altında incelenmekte ve araştırılmaktadır. Ne var ki bu iki araştırma alanının, örgütsel muhalefet davranışı üzerine odaklanmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel muhalefet yazını taramalarında ise örgütsel muhalefetin okullardaki yansımalarının ve görünümünün inceleme konusu yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın amacı, okullarda öğretmen muhalefetini tetikleyen yönetici davranışlarını, muhalif öğretmenlerin nasıl davrandığını ve muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerindeki sonuçlarını saptamaktır. Araştırmada ayrıca cinsiyet, eğitim durumu ve sendika üyeliği değişkenlerinin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkilerinin saptanması da amaçlanmıştır.

### Yöntem

#### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara merkez ilçelerindeki 134 resmi genel lisede çalışan 6449 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, hedef evrenin tümüne ulaşmanın mümkün olmaması nedeni ile evrenden seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür. Örneklem seçiminde örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmış ve araştırmanın 6449 öğretmenden oluşan hedef evrenini  $\alpha = .05$  anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde 364 öğretmenin temsil edebileceği varsayılmıştır (Balci, 2005). Ancak ölçeğin uygulanması aşamasında geri dönüşlerde meydana gelebilecek kayıplar nedeniyle örneklemin 400 öğretmenden oluşturulması benimsenmiştir. Örneklemin oluşturulmasında ise 'tabakalı örnekleme' yöntemi uygulanmıştır. Bu süreçte Ankara İli merkez ilçeleri kendi içerisinde yönetsel yapılanma ölçütüne göre dokuz alt tabakaya ayrılmıştır. Ardından ilçelerde yer alan okullar 'büyüklük' ölçütüne göre kendi içerisinde 'küçük okul-KO', 'orta büyüklükte okul-OBO' ve 'büyük okul-BO' olmak üzere üç alt tabakaya ayrılmıştır (Jones, 1997). Örnekleme alınacak okulların seçiminde ise büyüklük ölçütüne göre listelenmiş okullar arasından kura çekilmiş ve araştırma, yedi küçük okul (KO), üç orta büyüklükte okul (OBO) ve yirmi büyük okul (BO) olmak üzere toplam otuz okulda gerçekleştirilmiştir. Uygulama aşamasında 400 öğretmene anket dağıtılmış ve anketlerden 381'i (% 94) veri işlemeye elverişli şekilde geri dönmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 221'i kadın, 160'ı erkektir. Öğretmenlerin 2'si ön-lisans, 321'i lisans ve geri kalan 58'i lisansüstü eğitim mezunudur. Öğretmenlerin 187'si bir sendikaya üye iken, geri kalan 194'ü bir sendikaya üye değildir.

#### *Veri Toplama Aracı*

Araştırma kapsamında üç alt ölçekten oluşan 'Örgütsel Muhalefet Ölçeği-ÖMÖ' geliştirilmiştir. ÖMÖ'nün geliştirilmesi sürecinde örgütsel muhalefet yazını taranmış (Kassing, 1997, 1998) ve yazına dayalı olarak bir taslak anket formu hazırlanmıştır. Taslak anket 15 öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. ÖMÖ, 'hiçbir zaman' ile 'her zaman' aralığından oluşan beşli Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Ölçeklerde yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir: *Her zaman* = 5; sınırı 4.20 – 5.00, *çoğunlukla* = 4; sınırı 3.40 – 4.19, *ara sıra* = 3; sınırı 2.60 – 3.39, *nadiren* = 2; 1.80 – 2.59, *hiçbir zaman* = 1; sınırı 1.00 – 1.79 (Balci, 2002: 220). Taslak anket, 104 genel lise öğretmeni üzerinde uygulanmıştır. ÖMÖ'nün alt ölçeklerinin yapı geçerlik sınamaları faktör analizi (temel bileşenler analizi); güvenilirlik sınamaları ise Cronbach Alfa katsayısı ile yapılmıştır. Diğer taraftan alt ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğini

# GENEL LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ) 117

saptamak amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. ÖMÖ'nün geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.

*Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin (ÖMÖ) Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Madde-Toplam Korelasyonu	Alfa Değeri
Muhalefetin Nedenleri	Kişisel	9	% 33.30	.93 - .66	.97
	Yönetsel	15	% 37.52	.87 - .62	.96
	Haber Uçurma	5	% 20.29	.78 - .63	.87
Muhalefetin Davranışları	Açık Muhalefet	4	% 18.16	.76 - .66	.86
	Örtük Muhalefet	8	% 25.23	.72 - .54	.88
Muhalefetin Sonuçları (Öğretmen)	Tek Boyut	12	% 69.77	.85 - .75	.96
Muhalefetin Sonuçları (Yönetici)	Tek Boyut	7	% 62.76	.83 - .60	.90
Muhalefetin Sonuçları (Okul)	Tek Boyut	7	% 66.87	.85 - .61	.91

Tablo 1'den de izlenebileceği gibi 'muhalefetin nedenleri' alt ölçeği 9 maddeden oluşan 'kişisel nedenler' ve 15 maddeden oluşan 'yönetsel nedenler' alt boyutlarından oluşmaktadır. 'Kişisel nedenler' alt boyutunun alfa değeri .97, 'yönetsel nedenler' alt boyutunun alfa değeri ise .96'dır. 'Muhalefetin davranışları' alt ölçeği ise 5 maddeden oluşan 'haber uçurma', 4 maddeden oluşan 'açık muhalefet' ve 8 maddeden oluşan 'örtük muhalefet' alt boyutlarından oluşmaktadır. Her üç boyut birlikte varyansın % 63.68'ini açıklamaktadır. 'Haber uçurma' alt boyutunun alfa değeri .87, 'açık muhalefet' alt boyutunun alfa değeri .86 ve 'örtük muhalefet' alt boyutunun alfa değeri .88'dir. 'Muhalefetin öğretmenler üzerindeki sonuçları' alt ölçeği 12 maddeden oluşmakta olup açıkladığı varyans % 69.77, alfa değeri ise .96'dır. 'Muhalefetin yöneticiler üzerindeki sonuçları' alt ölçeği 7 maddeden oluşmakta olup, varyansın % 62.76'sını açıklamaktadır. Alt ölçeğinin alfa değeri ise .90'dır. 'Muhalefetin okul üzerindeki sonuçları' alt ölçeği ise 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı % 66.87, alfa değeri ise .91'dir. Bu değerlere dayanarak alt ölçeklerin uygulanabilir olduğu sonucuna varılmıştır.

## *Veri Analizi*

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Demografik değişkenler arasında yapılan karşılaştırmaların anlamlılığı ise *t*-testi ile sınanmıştır.

## Bulgular

### *Öğretmen Muhalefetini Tetikleyen Yönetici Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Tablo 2'de öğretmenlerin muhalefetini tetikleyen yönetici davranışları sıralanmıştır.

Tablo 2.

*Kişisel Nedenler ve Yönetmel Nedenler Alt Boyutlarında Öğretmen Muhalefetini Tetikleyen Yönetici Davranışları*

<b>Kişisel Nedenler Alt Boyutu</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>
Yasal haklarını kullanmamı engellemeye çalışması	3,66	1,54
Benden yasadışı bir iş yapmamı istemesi	3,62	1,78
Bana karşı fiili tacizde bulunması	3,59	1,82
Bana hakaret etmesi	3,58	1,75
Bana karşı sözlü tacizde bulunması	3,55	1,76
Kendisi gibi düşünmediğim için beni baskı altına almaya çalışması	3,53	1,66
Kendi politik görüşünü bana kabul ettirmeye çalışması	3,39	1,74
İş yapma biçimime müdahale etmesi	3,36	1,39
İşlerini yasalara aykırı bir biçimde yapması	3,33	1,59
<b>Yönetmel Nedenler Alt Boyutu</b>		
Beni ilgilendiren konularda bana danışmadan karar alması	3,65	1,23
Bazı öğretmenleri kayırması	3,59	1,18
Görevleri adaletsiz dağıtması	3,56	1,31
Öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması	3,55	1,27
Benimle gayri ciddi bir üslupla konuşması	3,53	1,52
Kaynakları adaletsiz dağıtması	3,48	1,28
Kendisine iletilen sorunlara karşı duyarsız olması	3,41	1,27
Okulda yaşadığım sorunlara karşı duyarsız olması	3,34	1,32
Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanması	3,29	1,52
Verimli çalışabileceğim bir çalışma ortamı yaratmaması	3,28	1,26
İşini özen göstermeden yapması	3,10	1,17
Sicil puanımı hak ettiğimden düşük vermesi	3,10	1,49
Okul kaynaklarını verimsiz kullanması	3,06	1,26
Okul araç-gerecini kişisel amaçları için kullanması	3,04	1,18
Politik görüşlerini açık seçik belli etmesi	2,83	1,47

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin kişisel nedenlere bağlı olarak muhalefet etmesinde rol oynayan yönetici davranışlarının başında 'yöneticilerin, öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engellenmeye çalışmaları' ( $\bar{X} = 3,66$ ) gelmektedir. Bunu sırasıyla, 'yöneticilerin öğretmenlerden yasadışı bir iş yapmalarını istemesi' ( $\bar{X} = 3,62$ ), 'öğretmenlere karşı fiili tacizde bulunmaları' ( $\bar{X} = 3,59$ ), 'öğretmenlere hakaret etmeleri' ( $\bar{X} = 3,58$ ), 'sözlü tacizde bulunmaları' ( $\bar{X} = 3,55$ ), 'kendilerinden farklı düşündüğü için öğretmenleri baskı altına almaya çalışmaları' ( $\bar{X} = 3,53$ ) ve 'yöneticilerin kendi politik görüşlerini öğretmenlere kabul ettirmeye çalışmaları' ( $\bar{X} = 3,39$ ) izlemektedir. Öğretmenler sıralanan bu tür yönetici davranışlarını 'çoğunlukla' muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. 'Öğretmenlerin iş yapma biçimlerine müdahale etmeleri' ( $\bar{X} = 3,36$ ) ve 'işlerini yasalara aykırı bir biçimde yapmaları' ( $\bar{X} = 3,33$ ) ise orta düzeyde öğretmen muhalefetine yol açmaktadır. Yine Tablo 2'den izlenebileceği gibi öğretmenlerin yönetmel nedenlere bağlı olarak muhalefet etmelerinde, 'kendilerini ilgilendiren konularda yöneticilerin kendilerine danışmadan karar alması' ( $\bar{X} = 3,65$ ) ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla, 'yöneticilerin bazı öğretmenleri kayırması' ( $\bar{X} = 3,59$ ), 'görevleri adaletsiz

# GENEL LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ) 119

dağıtması' ( $\bar{X} = 3,56$ ), 'öğretmenler arasında çeşitli nedenlerle ayrımcılık yapması' ( $\bar{X} = 3,55$ ), 'yöneticilerin kendileri ile gayri ciddi bir üslupla konuşması' ( $\bar{X} = 3,53$ ), 'yöneticinin kaynakları adaletsiz dağıtması' ( $\bar{X} = 3,48$ ) ve 'yöneticinin kendisine iletilen sorunlara duyarsız kalması' ( $\bar{X} = 3,41$ ) izlemektedir. Yapılan analizlerde öğretmenlerin sıralanan bu tür yönetici davranışlarını, 'çoğunlukla' muhalefet etme nedeni olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3'te cinsiyet, eğitim durumu ve sendika üyeliği değişkenlerine göre *t*-Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.

*Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-testi Sonuçları*

Alt-ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	n	Ort.	Ss	Sd	t	p
Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	Kişisel Nedenler	Kadın	221	31,81	13,83	379	.26	.79
		Erkek	160	31,43	13,49			
	Yönetsel Nedenler	Kadın	221	50,51	16,18	379	1.05	.29
		Erkek	160	48,86	15,85			
	Kişisel Nedenler	Lisans	321	30,86	13,82	379	2.49	.05*
		Lisansüstü	58	35,72	12,55			
	Yönetsel Nedenler	Lisans	321	49,47	16,19	379	1.05	.29
		Lisansüstü	58	51,87	15,25			
	Kişisel Nedenler	Sendikalı	187	33,92	12,69	379	3.21	.05*
		Sendikalı Değil	194	29,45	14,32			
	Yönetsel Nedenler	Sendikalı	187	51,86	15,55	379	2.37	.05*
		Sendikalı Değil	194	47,97	16,32			

\*p değeri.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3'ten de izlenebileceği gibi muhalefetin 'kişisel nedenler' [ $t(379) = ,26$   $p > .05$ ] ve 'yönetsel nedenler' [ $t(379) = 1,05$   $p > .05$ ] alt-boyutlarında öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi örgütsel muhalefetin 'kişisel nedenler' alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre [ $t(377) = 2,49$   $p < .05$ ] anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre lisansüstü mezunu öğretmenler (yüksek lisans ve doktora mezunu) ( $\bar{X} = 35,72$ ), lisans mezunu öğretmenlere ( $\bar{X} = 30,86$ ) göre kişisel nedenleri daha fazla muhalefet nedeni olarak görmektedir. Ancak iki grup arasında [ $t(379) = 1,13$ ,  $p > .05$ ] 'yönetsel nedenler' alt boyutunda muhalefetin nedenleri bakımından fark bulunmamaktadır. Tablo 3'ten de izlenebileceği gibi öğretmenlerin 'kişisel nedenlere' [ $t(379) = 3,21$   $p < .05$ ] ve 'yönetsel nedenlere' [ $t(379) = 2,37$   $p < .05$ ] bağlı olarak yöneticilere muhalefet etme nedenleri, sendikaya üyelik değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre sendikalı öğretmenler ( $\bar{X} = 33,92$ ) sendikalı olmayan öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 29,45$ ) kişisel nedenleri, daha fazla muhalefet etme nedeni olarak görmektedir. Benzer şekilde sendikalı öğretmenler ( $\bar{X} = 51,86$ ), sendikalı olmayan öğretmenlerden ( $\bar{X} = 47,97$ ) daha fazla biçimde yönetsel nedenleri muhalefet etme nedeni olarak görmektedir.

*Öğretmenlerin Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Bulgular*

Tablo 4'te öğretmenlerin muhalif davranışları sıralanmıştır.

Tablo 4.

*Açık Muhalefet, Haber Uçurma ve Örtük Muhalefet Alt Boyutlarında Öğretmenlerin Muhalif Davranışları*

<b>Açık Muhalefet Alt Boyutu</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>
Yöneticinin kendisine itiraz ederim	4,01	1,08
Yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim	3,75	1,18
Yöneticiyi uyarırım	3,61	1,17
Yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım	3,19	1,19
<b>Haber Uçurma Alt Boyutu</b>		
Konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletirim	2,46	1,42
Üst makamlara gider durumu onlara anlatırım	2,32	1,24
Yöneticiyi yetkili makamlara şikâyet ederim	2,28	1,31
Yöneticiye dava açarım	2,15	1,26
Konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi veririm	1,49	0,86
<b>Örtük Muhalefet Alt Boyutu</b>		
Derslerim dışında okulda zaman geçirmem	3,03	1,22
Yöneticiye karşı iş arkadaşlarımdan desteğini kazanmaya çalışırım	2,60	1,30
Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım	2,47	1,30
Yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim	2,28	1,26
Gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim	2,24	1,34
Yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim	2,17	1,23
Okul personeli ile ilgili düzenlenen etkinliklere yöneticinin de bulunması durumunda katılmam	2,13	1,35
Yöneticiye küserim	1,88	1,21

Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi 'açık muhalefet' alt boyutunda öğretmenlerin sergiledikleri en sık muhalif davranış biçimi 'yöneticinin kendisine itiraz etmeleridir' ( $\bar{X} = 4,01$ ). Bunu sırasıyla 'yöneticiden kendi istediğim biçimde durumu düzeltmesini talep ederim' maddesi ( $\bar{X} = 3,75$ ) ve 'yöneticiyi uyarırım' maddeleri izlemektedir. Öğretmenlerin 'açık muhalefet' alt boyutunda en az katıldıkları madde ise 'yönetici ile tartışır, onu ikna etmeye çalışırım' maddesidir ( $\bar{X} = 3,19$ ). Yine tablodan da anlaşılacağı gibi öğretmenlerin 'haber uçurma' alt boyutunda ifade edilen maddelere katılma sıklıkları görece düşüktür. Buna göre öğretmenlerin 'haber uçurma' boyutunda en sık sergiledikleri davranış, konuyu sendika, siyasi parti ya da diğer sivil toplum kuruluşlarına iletme ( $\bar{X} = 2,46$ ). Öğretmenlerin diğer maddelere katılma sıklıkları ise sırasıyla şu şekildedir: 'Üst makamlara gider durumu onlara anlatırım' ( $\bar{X} = 2,32$ ), 'yöneticiyi yetkili makamlara şikâyet ederim' ( $\bar{X} = 2,28$ ), 'yöneticiye dava açarım' ( $\bar{X} = 2,15$ ). Şu durumda sıralanan bu davranış biçimlerinin öğretmenlerce 'nadiren' sergilendiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin en az sergiledikleri davranış biçimi ise konu hakkında basın kuruluşlarına bilgi vermektir ( $\bar{X} = 1,49$ ). Bu durumda öğretmenlerin onaylamadıkları yönetici davranış ve tutumlarını 'hiçbir zaman' basın kuruluşlarına iletmedikleri anlaşılmaktadır. Ankara İli merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin 'örtük muhalefet' alt boyutunda en sık sergiledikleri davranışlar 'ders dışında okulda zaman geçirmemeleri' ( $\bar{X} = 3,03$ ) ile 'yöneticiye karşı iş arkadaşlarının desteğini kazanmaya çalışmalarıdır' ( $\bar{X} = 2,60$ ). Buna göre öğretmenlerin bu iki davranışı 'ara sıra' sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin 'örtük muhalefet' alt boyutunda sergiledikleri diğer davranışlar ise sırası ile şu şekildedir: 'Bu konuları iş dışındaki arkadaşlarıma anlatırım' ( $\bar{X} = 2,47$ ), 'yöneticinin benden istediği işleri yapmayı reddederim' ( $\bar{X} = 2,28$ ), 'gönüllü olarak yer aldığım okul içi etkinliklerden el çekerim' ( $\bar{X} = 2,24$ ), 'yöneticinin bulunduğu ortamları terk ederim' ( $\bar{X} = 2,17$ ) ve 'okul personeli ile ilgili düzenlenen davet ve yemek gibi etkinliklere yöneticinin



# GENEL LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ) 121

de bulunması durumunda katılmam' ( $\bar{X} = 2,13$ ). 'Örtük muhalefet' alt boyutunda öğretmenlerin en az gerçekleştirdikleri davranışı ise 'yöneticiye küsme' davranışıdır ( $\bar{X} = 1,88$ ). Öğretmenlerin 'örtük muhalefet' boyutunda bu davranışları 'nadiren' sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 5'te öğretmenlerin muhalif davranış biçimlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve sendika üyeliği değişkenlerine göre *t*-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.

*Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları*

Alt-ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	n	Ort.	Ss	Sd	t	p
Örgütsel Muhalefet Davranışları	Açık Muhalefet	Kadın	221	14,57	3,57	379	,01	.98
		Erkek	160	14,58	3,88			
	Haber Uçurma	Kadın	221	10,20	4,41	379	2,53	.01*
		Erkek	160	11,45	5,17			
	Örtük Muhalefet	Kadın	221	18,77	7,28	379	,227	.82
		Erkek	160	18,93	6,52			
	Açık Muhalefet	Lisans	321	14,56	3,64	377	,06	.94
		Lisansüstü	58	14,60	4,07			
	Haber Uçurma	Lisans	321	10,91	4,88	377	1,90	.05*
		Lisansüstü	58	9,62	4,07			
	Örtük Muhalefet	Lisans	321	18,73	6,86	377	,42	.06**
		Lisansüstü	58	19,15	7,30			
	Açık Muhalefet	Sendikalı	187	14,91	3,79	379	1,77	.07**
		Sendikalı Değil	194	14,24	3,58			
	Haber Uçurma	Sendikalı	197	12,15	4,87	379	5,98	.000*
		Sendikalı Değil	194	9,35	4,26			
Örtük Muhalefet	Sendikalı	189	19,98	6,84	379	3,19	.000*	
	Sendikalı Değil	194	17,73	6,92				

\*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır; \*\*p değeri .10 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranışları 'açık muhalefet' [ $t(379) = ,017$   $p > .05$ ] ve 'örtük muhalefet' [ $t(379) = ,227$   $p > .05$ ] alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Buna karşın 'haber uçurma' alt boyutunda kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin davranışları anlamlı şekilde farklılık göstermektedir [ $t(379) = 2,53$   $p < .05$ ]. Buna göre erkek öğretmenler ( $\bar{X} = 11,45$ ) kadın öğretmenlerden ( $\bar{X} = 10,20$ ) daha fazla 'haber uçurma' davranışı sergilemektedir. Yine tablodan izlenebileceği gibi öğretmenlerin muhalif davranışları 'açık muhalefet' [ $t(379) = ,069$   $p > .05$ ] ve 'örtük muhalefet' [ $t(379) = ,422$   $p > .05$ ] alt boyutlarında eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Buna karşın 'haber uçurma' alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü mezunu öğretmenlerin davranışları anlamlı şekilde farklılık göstermektedir [ $t(379) = 1,90$   $p < .05$ ]. Buna göre lisans mezunu öğretmenler ( $\bar{X} = 10,91$ ), lisansüstü mezunu öğretmenlere ( $\bar{X} = 9,62$ ) göre daha fazla haber uçurma davranışı sergilemektedir. Sendika üyeliği değişkenine göre yapılan analizlerde ise öğretmenlerin muhalif davranışlarının 'açık muhalefet' [ $t(379) = 1,77$   $p < .10$ ], 'haber uçurma' [ $t(379) = 5,98$   $p < .05$ ] ve 'örtük muhalefet' [ $t(379) = 3,19$   $p < .05$ ] alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre 'açık muhalefet' alt boyutunda sendikalı öğretmenler ( $\bar{X} = 14,91$ ) sendikalı olmayan öğretmenlere ( $\bar{X} = 14,24$ ) göre, 'haber uçurma' alt boyutunda sendikalı öğretmenler ( $\bar{X} = 12,15$ ) sendikalı olmayan öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 9,35$ ) ve 'örtük muhalefet' alt boyutunda sendikalı öğretmenler ( $\bar{X} = 19,98$ ) sendikalı olmayan öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 17,73$ ) daha fazla muhalif davranış sergilemektedir.

*Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Bulgular*

Tablo 6'da öğretmen görüşlerine göre muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 6.

*Muhalefetin Öğretmenler, Yöneticiler ve Okul Üzerindeki Sonuçlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

	Ort.	Ss
<b>Muhalefet Ettiğimde Yöneticim;</b>		
Açığımı arar	3,25	1,25
Ders programımı dağınık hazırlar	3,23	1,40
Beni sıkı denetim altına alır	3,21	1,22
İş yükümü artırır	3,11	1,24
Okulla ilgili görüşlerimi dikkate almaz	2,99	1,27
Çeşitli ortamlarda yokmuşum gibi davranır	2,97	1,24
Benimle işbirliğinden kaçınır	2,93	1,20
Benimle iletişimi keser	2,71	1,20
Beni, sahip olduğun niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir	2,64	1,19
Hakkımda soruşturma açar	2,64	1,23
Beni okul etkinliklerinden dışlar	2,47	1,22
Beni tehdit eder	2,22	1,17
<b>Muhalefet ile Karşılaşan Yönetici;</b>		
Kendisine destek arar	3,06	1,25
Değerinin anlaşılmadığından yakınır	2,98	1,29
Öğretmenlerle iletişimi bozulur	2,65	1,24
Duyarsız kalır	2,60	1,24
Okuldaki gücünü kaybeder	2,42	1,14
Yalnızlaşır	2,40	1,14
Karar alma gücünü kaybeder.	2,31	1,10
<b>Öğretmen Muhalefetinin Yoğun Olduğu Okullarda;</b>		
Özdenetim gelişir	3,21	1,18
Demokratik süreçler gelişir	3,07	1,21
Yenileşme başlar	2,98	1,17
Adalet sağlanır	2,98	1,12
Okulun etkililiği artar	2,97	1,17
Etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar son bulur	2,96	1,15
Öğretmenlere ve öğrenciler dönük kötü muameleler son bulur	2,92	1,16

Tablo 6'dan da izlenebileceği gibi yöneticilerin muhalif öğretmenlere dönük sergiledikleri davranışların başında 'öğretmenin açığını araması' yer almaktadır ( $\bar{X} = 3,25$ ). Bunu sırasıyla 'ders programlarını dağınık hazırlaması' ( $\bar{X} = 3,23$ ), 'öğretmeni sıkı denetim altına alması' ( $\bar{X} = 3,21$ ), 'öğretmenin iş yükünü artırması' ( $\bar{X} = 3,11$ ), 'öğretmenin okulla ilgili görüşlerini dikkate almaması' ( $\bar{X} = 2,99$ ), 'öğretmene çeşitli ortamlarda yokmuş gibi davranması' ( $\bar{X} = 2,97$ ), 'öğretmenle işbirliğinden kaçınması' ( $\bar{X} = 2,93$ ), 'öğretmenle iletişimi kesmesi' ( $\bar{X} = 3,71$ ), 'öğretmeni sahip olduğu niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirmesi' ( $\bar{X} = 2,64$ ) ve 'öğretmen hakkında soruşturma açması' ( $\bar{X} = 2,64$ ) izlemektedir. Buna göre muhalif öğretmenlere dönük yöneticilerin sergilemiş oldukları bu davranışları 'ara sıra' gerçekleştirdikleri görülmektedir. Buna karşın yöneticilerin muhalif öğretmenleri 'okul etkinliklerinden dışlaması' ( $\bar{X} = 2,47$ ) ve 'öğretmeni tehdit etmesi' ( $\bar{X} = 2,22$ ) davranışlarını nadiren sergiledikleri anlaşılmaktadır. Görüldüğü gibi yöneticiler, muhalefet ile karşılaştıklarında en çok kendilerine destek aramaktadır ( $\bar{X} = 3,06$ ).

## GENEL LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ) 123

Bunu sırasıyla 'değerinin anlaşılmadığından yakını' ( $\bar{X} = 2,98$ ), 'öğretmenlerle iletişiminin bozulur' ( $\bar{X} = 2,65$ ), 'duyarsız kalır' ( $\bar{X} = 2,60$ ), 'okuldaki gücünü kaybeder' ( $\bar{X} = 2,42$ ) ve 'yalnızlaşır' ( $\bar{X} = 2,40$ ) maddeleri izlemektedir. Yöneticinin karar alma gücünü kaybetmesi ise ( $\bar{X} = 2,31$ ) görece en az karşılaşılan durumdur. Tablo 6'dan izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre, yöneticilere yönelik muhalefet sonucunda okullarda en çok özdenetim gelişmektedir ( $\bar{X} = 3,21$ ). Bunu sırasıyla 'demokratik süreçler gelişir' ( $\bar{X} = 3,07$ ), 'yenileşme başlar' ( $\bar{X} = 2,98$ ), 'adalet sağlanır' ( $\bar{X} = 2,98$ ), 'okulun etkililiği artar' ( $\bar{X} = 2,97$ ) ve 'etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar son bulur' ( $\bar{X} = 2,96$ ) maddeleri izlemektedir. Ölçek maddelerinde görece en az karşılaşılan durum ise muhalefet sonucunda öğretmen ve öğrencilere dönük kötü muamelelerin son bulmasıdır ( $\bar{X} = 2,92$ ). Genel olarak değerlendirildiğinde ise öğretmen görüşlerine göre muhalefetin okul üzerinde yol açtığı olumlu içerikli sonuçlar 'ara sıra' gerçekleşmektedir.

Tablo 7'de ise öğretmen muhalefetinin kendileri üzerinde yol açtığı sonuçların cinsiyet, eğitim ve sendika üyeliği değişkenlerine göre *t*-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7.

*Cinsiyet, Eğitim ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları*

Ölçek	Alt ölçek	Değişkenler	n	Ort.	Ss	Sd	t	p
ÖMÖ	Muhalefetin Sonuçları (Öğretmen)	Kadın	221	35.50	11.91	379	2,06	.04*
		Erkek	160	32.92	12.20			
		Lisans	321	34.22	11.99	377	,53	.59
		Lisansüstü	58	35.15	12.49			
		Sendikalı	187	35.99	12.06	379	2,51	.01*
		Sendikalı Değil	194	32.90	11.95			

\*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7'den de izlenebileceği gibi muhalif öğretmenlere dönük yönetici davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde fark göstermektedir [ $t(379) = 2,06$   $p < .05$ ] ( $\bar{X}_{Kadın} = 35,50$ ,  $\bar{X}_{Erkek} = 32,92$ ). Bu sonuçlara göre okullarda yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen kadın öğretmenler üzerinde erkek öğretmenlere göre daha fazla baskı uyguladıkları anlaşılmaktadır. Eğitim durumu değişkenine göre yapılan analizlerde öğretmen görüşleri, anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [ $t(377) = ,28$   $p > .05$ ] ( $\bar{X}_{Lisans} = 34,22$ ,  $\bar{X}_{Lisansüstü} = 35,15$ ). Buna karşın öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir [ $t(379) = 2,51$   $p < .05$ ]. Buna göre sendikalı öğretmenler ( $\bar{X}_S = 35,99$ ), sendikalı olmayan öğretmenlere göre ( $\bar{X}_{SD} = 32,90$ ) daha fazla biçimde yöneticiler tarafından baskı altına alınmaktadır.

Tablo 8'de ise öğretmenlerin muhalefetinin yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçların cinsiyet, eğitim ve sendika üyeliği değişkenlerine göre *t*-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8.

*Cinsiyet, Eğitim ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları*

Ölçek	Alt ölçek	Değişkenler	n	Ort.	Ss	Sd	t	p
ÖMÖ	Muhalefetin Sonuçları (Yönetici)	Kadın	221	17.84	6.45	379	2,16	.03*
		Erkek	160	19.30	6.60			
		Lisans	321	18.57	6.67	377	,93	.32
		Lisansüstü	58	17.70	5.90			
		Sendikalı	187	19.45	6.60	379	2.94	.003*
		Sendikalı Değil	194	17.49	6.36			

\*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8'den de izlenebileceği gibi öğretmen muhalefetine yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [t(379) = 2,16 p< .05] ( $\bar{X}_{\text{Kadın}} = 17,84$ ,  $\bar{X}_{\text{Erkek}} = 19,30$ ). Eğitim durumu değişkenine dayalı yapılan analizlerde ise öğretmen görüşleri anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [t(377) = ,931 p>.05]. Buna göre muhalefetine yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin lisans mezunu öğretmenler ile lisansüstü mezun öğretmenlerin görüşleri benzerdir ( $\bar{X}_L = 18,57$ ,  $\bar{X}_{LÜ} = 17,70$ ). Öğretmen muhalefetine yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [t(379) = 2,94 p< .05]. Buna göre sendikalı öğretmenler sendikalı olmayan öğretmenlere göre muhalefetine yönetici üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı görüşündedir ( $\bar{X}_S = 19,45$ ,  $\bar{X}_{SD} = 17,49$ ).

Tablo 9'da ise öğretmen muhalefetine yöneticiler üzerinde yol açtığı sonuçların cinsiyet, eğitim ve sendika üyeliği değişkenlerine göre t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9.

*Cinsiyet, Eğitim ve Sendika Üyeliği Değişkenlerine Göre t-testi Sonuçları*

Ölçek	Alt-ölçek	Değişkenler	n	Ort.	Ss	Sd	t	p
ÖMÖ	Muhalefetine Sonuçları (Okul)	Kadın	221	20.38	7.53	379	2,34	.01*
		Erkek	160	22.15	6.93			
		Lisans	321	20.96	7.26	377	1,14	.25
		Lisansüstü	58	22.15	7.51			
		Sendikalı	187	21.88	7.36	379	1.99	.04*
		Sendikalı Değil	194	20.39	7.23			

\*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9'dan da izlenebileceği gibi öğretmen muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [t(379) = 2,34 p< .05] ( $\bar{X}_{\text{Kadın}} = 20,38$ ,  $\bar{X}_{\text{Erkek}} = 22,15$ ). Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre görece, muhalefetine okul üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı görüşündedir. Öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [t(377) = 1,14 p>.05]. Buna karşın öğretmen muhalefetine okul üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin öğretmen görüşleri sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır [t(379) = 1,99 p< .05]. Buna göre sendikalı öğretmenler sendikalı olmayan öğretmenlere göre muhalefetine okul üzerinde görece olumlu sonuçlar doğuracağı görüşündedir ( $\bar{X}_S = 21,88$ ,  $\bar{X}_{SD} = 20,39$ ).

### Tartışma

Araştırmada öğretmen muhalefetine çeşitli yönetici davranışlarının tetiklediği saptanmıştır. Muhalefeti tetikleyen yönetici davranışlarının 'kişisel' ve 'yönetimsel' olmak üzere iki başlık altında toplandığı görülmüştür. Bu bulgu, Graham'ın (1986) örgütsel muhalefetine nedenlerine ilişkin ortaya atmış olduğu 'kişisel çıkar yönelimli muhalefet' ile 'ilkesel muhalefet' sınıflandırmasını desteklemektedir. Yöneticilerin, öğretmenlerin yasal haklarını kullanmalarını engelleme girişimleri, öğretmenlerden etik ve hukuk dışı eylemlerde bulunmalarını istemeleri, adil olmayan kararları ve öğretmenlere dönük zorba davranışları öğretmenler için başlıca muhalefet etme nedenidir. Muhalefetine nedenine ilişkin ortaya çıkan bu bulgular, benzer konularda yürütülmüş olan araştırma sonuçları tarafından da desteklenmektedir (Redding, 1985; Ashforth, 1994; Hornstein vd, 1995; Baron ve Neuman, 1996; Kassing, 1998; Goodboy vd, 2008; Ortega, 2009). Bu bulgular genel liselerde bazı yöneticilerin, öğretmenlerin muhalefetine tetikleyen birtakım etik dışı ve hukuk dışı davranışlar sergileme eğiliminde oldukları şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada lisansüstü öğrenim görmüş öğretmenlerin, 'kişisel nedenleri', lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Bu bulgu

Bailey (2001) ile Ford ve Richardson'un (1994) araştırma bulguları ile uyumludur. Nitekim bu araştırmalarda da lisansüstü eğitimden geçmiş öğretmenlerin, kişisel nedenleri, lisans mezunu öğretmenlere göre daha çok muhalefet etme nedeni olarak gördükleri belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu bulgu, eğitim düzeyi görece yüksek öğretmenlerin örgütsel ve yönetsel süreçlere daha duyarlı oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi yükseldikçe, beklenti düzeyinin de arttığı düşünülebilir. Sendikaya üye öğretmenlerin, çeşitli türdeki yönetici davranışlarını, sendikaya üye olmayan öğretmenlere göre daha fazla muhalefet etme nedeni olarak gördükleri saptanmıştır. Bu bulgu, Zoraloğlu, Şahin ve Fırat'ın (2004) araştırma bulguları ile paraleldir. İlgili çalışmada araştırmacılar, sendikalı öğretmenlerin okullarda öğrencilerden çeşitli başlıklar altında para toplanmasına karşı çıktıklarını saptamışlardır. Buna göre, sendikalı öğretmenlerin okullarda, sendikalı olmayan öğretmenlerle karşılaştırıldığında onaylamadıkları örgütsel politikalara daha fazla karşı geldikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin yapılan analizlerde öğretmenlerin en çok 'yöneticinin kendisine itiraz etmek' şeklinde bir tür muhalif davranış sergiledikleri saptanmıştır. Kassing (2002) de araştırmasında üstleri ile ihtilafa düşen örgüt üyelerinin, çeşitli demografik değişkene bağlı olmak kaydıyla, üstlerini açıkça eleştirdiklerini saptamıştır. Araştırmada muhalif öğretmenlerin, haber uçurma (whistle-blowing) olarak nitelenen davranışı nadiren sergiledikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin haber uçurma davranışını görece az sergilemelerinin muhtemel nedeni intikam ile karşılaşabilecekleri yönünde bir kaygı taşıyor olmaları olabilir. Uys (2008) araştırmasında bu varsayımı destekleyen bulgular elde etmiştir. Diğer yandan, öğretmenlerin, yöneticiler ile ihtilafa düştükleri konuları basın kuruluşlarına ifşa etmedikleri de saptanmıştır.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise, bazı öğretmenlerin yöneticiler ile ihtilafa düşmeleri durumunda, muhalif görüşlerini gizledikleridir. Bulgular, bazı muhalif öğretmenlerin okulla olan psikolojik bağlılıklarının giderek azaldığına işaret etmektedir. Öğretmenler, örtük muhalefet alt boyutunda en çok 'derslerim dışında okulda zaman geçirmem' seçeneğini işaretlemiştir. Bu bulgu benzer araştırmalar ile uyumludur (Kassing ve Avtgist, 1999). Anılan çalışmada bazı örgüt üyelerinin, yöneticiler ile ters düşecekleri endişesinden dolayı, muhalif görüşlerini açıkça ifade etmekten çekindikleri saptanmıştır. Cinsiyetin, öğretmenlerin muhalif davranışları ile ilişkisine bakıldığında, 'açık muhalefet' ile 'örtük muhalefet' alt boyutlarında fark olmadığı, ancak 'haber uçurma' davranışında erkeklerin, kadınlara oranla daha fazla haber uçurma davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Bu bulgu benzer araştırma bulgularını desteklemektedir (Miceli ve Near, 2006; Sims ve Keenan, 1998). Eğitim düzeyinin, muhalif davranışlar üzerindeki etkisine bakıldığında da muhalif öğretmenlerin 'açık muhalefet' ile 'örtük muhalefet' davranışlarının benzer olduğu, ancak, lisansüstü eğitilmiş öğretmenlerin 'haber uçurma' davranışlarını, lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri anlaşılmıştır. Bu bulgu Sims ve Keenan'ın (1998) araştırma bulguları ile çelişkilidir. Anılan çalışmada araştırmacılar, eğitim düzeyi ile 'haber uçurma' davranışı arasında bir ilişki olmadığını rapor etmişlerdir. Sendikaya üyelik değişkeninin ise muhalif davranışların her üç alt boyutunda da anlamlı bir fark yarattığı saptanmıştır. Muhalif görüşlere sahip sendikalı öğretmenler, sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranışlar sergilemektedir. Bu bulgu benzer çalışma bulguları ile uyumludur (Freeman ve Medoff, 1984). Işıklı (2005: 122) sendikaların temel işlevlerinden birinin, üyelerinin çıkarını korumak olduğunu belirtmektedir. Şu halde, okullarda çıkarı zedelenen öğretmenlerin, bu duruma karşı çıkmaları ve muhalefet etmeleri, sendikaların temel işlevleri ile paralel bir duruma işaret etmektedir.

Örgütsel muhalefetin yol açtığı sonuçlara yönelik analizlerde, muhalif öğretmenlerin, yöneticiler tarafından baskı altına alındıkları yönünde bulgular ortaya çıkartmıştır. Öğretmenler, muhalefet ettiklerinde yöneticilerin en çok kendilerinin açığını aradıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu Hegstrom'un (1990) çalışması ile uyumludur. Anılan çalışmada, yöneticilerin muhalif çalışanlara yönelik misilleme yaptıkları saptanmıştır. Bu bulguya dayalı olarak, okullarda yöneticilerin muhalif öğretmenlerden rahatsız oldukları ve onları bir şekilde baskı altına almaya çalıştıkları söylenebilir. Muhalefetin öğretmenler üzerinde yol açtığı sonuçlara ilişkin analizler,

muhalif kadın öğretmenlerin muhalif erkek öğretmenlere göre daha fazla baskı gördüklerini göstermektedir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Pearson ve Porath, 2005). Sendikalı muhalif öğretmenlerin sendikalı olmayan muhalif öğretmenlere göre daha fazla baskı ile karşılaştıkları da bu çalışmanın dikkat çekici bir diğer bulgusudur. Baron and Neuman (1999) da araştırmalarında benzer bulgular elde etmişlerdir. Diğer yandan öğretmen muhalefetine, yöneticiler üzerinde de olumsuz sayılabilecek birtakım sonuçlara yol açtığı anlaşılmaktadır. Bulgular, muhalefet ile karşılaşan yöneticilerin giderek yalnızlaştığını ve kendilerine destek arayışlarına girdiklerini göstermektedir. Araştırma, öğretmen muhalefetine okullarda özenetimi artırdığı, demokrasiyi geliştirdiği ve yenileşmeyi tetiklediği yönünde bulgular ortaya çıkartmıştır.

### Sonuç

Çalışmada öğretmen muhalefetine temel olarak etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca tutumlara sahip olan yönetici davranışlarının yol açtığı saptanmıştır. Bu saptamaya dayalı olarak, bazı okul yöneticilerinin anılan davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin hukuk dışı ve etik dışı uygulamalarının çeşitli nedenleri olabilir. Yönetici yetersizliklerinin bu nedenlerden biri olduğu düşünülebilir. Yöneticilerin hizmet öncesinde ve hizmetiçi eğitimlerde özellikle, yönetimin genel ilkeleri, iş-etigi, farklılıkların yönetimi vs. konularda yetiştirilmeleri gerekmektedir. Eğitimin yanı sıra, yöneticilerin yalnızca eğitim müfettişleri ile değil, eğitimin temel unsurları olan aktörlerce de (öğretmen, öğrenci ve veli) izlenmesini ve denetimini sağlayacak yasal düzenlemelere gidilmelidir. Böyle bir izleme ve denetleme sürecinin, yöneticileri daha şeffaf, adil ve tarafsız olmaya zorlayacağı açıktır. Diğer yandan öğretmenler her ne kadar muhalif görüşlerini yöneticilere açıkça dile getirdiklerini ifade etseler de bazı öğretmenlerin sessiz kaldığı ve sahip oldukları farklı görüşleri dile getirmekten çekindikleri anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçları, bu öğretmenlerin okula olan psikolojik bağılıklarının giderek azaldığını ve sonuçta okuldan tayin isteyip gitmek arzusunda olduklarını ortaya koymaktadır. Şu halde, bu öğretmenlerin, sahip oldukları farklı görüşleri dile getirmelerini engelleyen etmenlerin okullarda süregeldiği öne sürülebilir. Bu durum aynı zamanda 'Acaba okullar antidemokratik anlayışla mı yönetiliyor?' sorusunu akla getirmektedir. Bu nedenle, okullarda hesap verebilirliğin ve saydamlığın tartışıldığı bu günlerde, konu üzerinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) tedbir alması gerekmektedir. Çalışmada dikkat çeken sonuçlardan biri de öğretmen muhalefetine okullarda özenetim, demokrasi ve yenileşme gibi süreçler üzerinde geliştirici bir rol oynadığıdır. Şu halde okullarda, demokrasinin gereği olan ve farklı görüşlerin özgürce ifade edilmesinin önündeki engellerin kaldırılmasının, okula büyük yarar sağlayacağı çalışmada öne çıkan temel doğurgudur.

### Kaynakça

- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bailey, L. (2001). Expressing organizational dissent: the role of ethical ideology and corporate ethical values. *Journal of Business Strategies*, 18, 71-89.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul: Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma*. (3. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baron, R. A., and Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.

- Baron, R. A., and Neuman, J. H. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: evidence for the impact of perceived injustice and the type a behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Cannings, K. (1992). The voice of the loyal manager: distinguishing attachment from commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 261-272.
- Chisholm, L. (1999). The democratization of schools and the politics of teachers' work in South Africa. *Journal of Comparative Education*, 29(2), 111-126.
- Cliggett, L., and Wyssmann, B. (2009). Crimes against the future: Zambian teachers' alternative income generation and the undermining of education. *Africa Today*, 55(3), 25-43.
- Farrell, D., and Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Favela, A. (2010). Lasting lessons from Oaxaca: teachers as Luchadores Sociales: an inside account of the historic 2006 Oaxacan teachers' movement and why it is still relevant today. *Radical Teacher*, 88, 63-72.
- Ford, R. C., and Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: a review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics* 13, 205-221.
- Freeman, R. B., and Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., and Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gordon, M. (2008). Toward a pedagogy of dissent. *Encounter: Education for Meaning and Social Justice*, 21(2), 20-27.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: a theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.
- Hornstein, H. A., Michela, J. L., Van Eron, A. M., Cohen, L. W., Heckelman, W. L., and Sachse-Skidd, M. (1995). *Disrespectful supervisory behavior: effects on some aspects of subordinates' mental health*. Unpublished manuscript. Teachers College, Columbia University.
- Işıklı, A. (2005). *Sendikacılık ve siyaset*. (6. Baskı). Ankara: İmge Yayıncılık.
- Jones, R. E. (1997). Teacher participation in decision making: its relationship to staff morale and student achievement. *Education*, 118(1), 76-82.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.
- Kassing, J. W. (1997). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Unpublished doctoral dissertation, Kent State University.
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W., and Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 76-91.
- Kassing, J. W., and Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18, 264-273.

- Kassing, J. W., and DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced Dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kirk, J. A. (2009). The NAACP campaign for teachers' salary equalization: African American women educators and the early civil rights struggle. *Journal of African American History*, 94(4), 529-552.
- MacKinnon, C. T. (2000). Politics of community participation in a public school. *Educational Studies*, 31(3), 225-248.
- McMurray, A. J. (2007). The role of discussion and dissent in creating civic understanding. *American Secondary Education*, 36(1), 49-58.
- Miceli, M. P. and Near, J. P. (2006). Individual and situational correlates of whistleblowing. *Personnel Psychology*, 41(2), 267-281.
- Mulcahy, D. E., and Irwin, J. (2008). The standardized curriculum and delocalization: obstacles to critical pedagogy. *Radical History Review*, 102, 201-213.
- Murillo, M. V., and Ronconi, L., (2004). Teachers' strikes in Argentina: partisan alignments and public-sector labor relations. *Studies in Comparative International Development*, 39(1), 77-98.
- Ortega, A. (2009). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(3), 417-426.
- Pearson, C. M. and Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: no time for "nice"? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Sims, R. L. and Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421
- Zoraloğlu, Y. R., Şahin, İ., ve Fırat, N. Ş. (2004). İlköğretim Okullarının Finansal Kaynak Bulmada Karşılaştıkları Güçlükler ve Bu Güçlüklerin Okula Etkileri. *Eğitim Bilim Toplum*, 2(8), 4-17.
- Uys, T. (2008). Rational loyalty and whistleblowing: the South African context. *Current Sociology*, 56(6), 904-921.